

Организационная структура управления

Лекция 3

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры предприятия.

Организационный процесс состоит из следующих этапов:

- деление организации на подразделения соответственно стратегиям;
- взаимоотношения полномочий.

- **Делегирование** — это передача задач и полномочий лица, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам (М.П. Фоллет). В случае роста компании предприниматель может не справиться с делегированием.
- **Ответственность** — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Ответственность нельзя делегировать. Объем ответственности — причина высоких окладов у менеджеров.
- **Полномочия** — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий — это ограничения.

Власть — это реальная способность
действовать.

Если власть — это то, что реально может
делать, то полномочия — это право делать.

Линейные и штабные полномочия

- Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Создается иерархия уровней управления, образуя ее ступенчатый характер, т.е. скалярную цепь.
- Штабные полномочия — это консультативный, личный аппарат (администрация президента, секретариат). В штабах нет подчиненности по нисходящей линии. Большая власть, полномочия сосредоточены в штабах.

Построение организаций

Руководитель передает свои права и полномочия. Разработка структуры обычно осуществляется сверху вниз.

Этапы организационного проектирования:

- разделите организацию по горизонтали на широкие блоки;
- установите соотношение полномочий для должностей;
- определите должностные обязанности.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с внешней средой ;
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Линейная структура



Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-штабная организационная структура



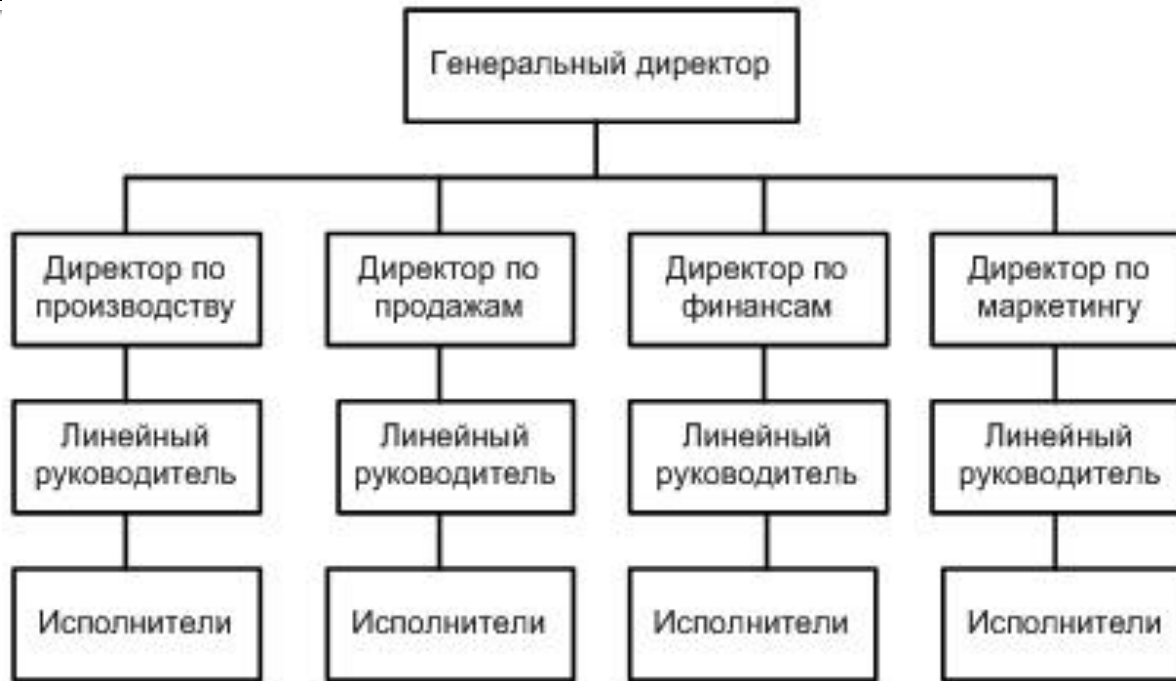
Функциональная организационная структура



Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура



При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

Дивизиональная организационная структура

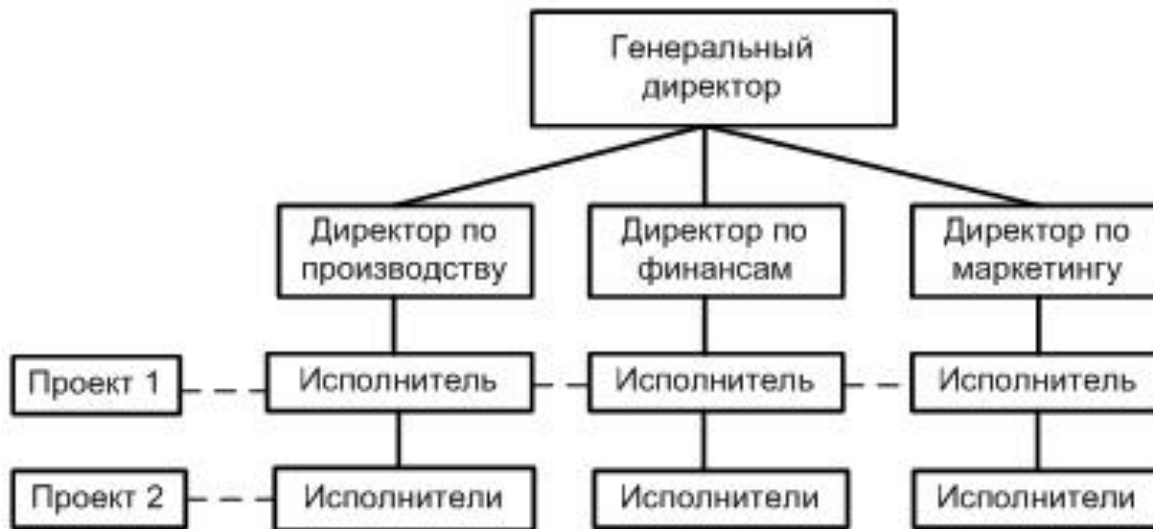


Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

- **продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток — дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- **региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть международная деятельность. Например, Соса-Сола, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;
- **организационная структура, ориентированная на потребителя.** Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

Матричная организационная структура



Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.